

Vendredi, il a appris que l'Élysée avait décidé de le remplacer à la tête d'EDF. Le futur ex-PDG explique en quoi ses convictions pour l'électicien différaient de la vision de la puissance publique.

LE FIGARO. - L'Élysée a annoncé vendredi sa décision de ne pas renouveler votre mandat, après deux ans et demi à la tête d'EDF. En avez-vous compris les raisons ?

LUC RÉMONT. - Je pense que nous avons fondamentalement une vision différente de ce que doit être EDF et de la manière dont cette entreprise doit être dirigée. Et cet écart de vision s'est élargi au cours des derniers mois, à mesure que des choix structurants devaient être faits. L'entreprise EDF, pour être à la hauteur de ses missions d'intérêt général, doit selon moi d'abord être performante, compétitive, et dirigée comme telle. Une part importante de l'État considère que l'entreprise doit vivre sa mission en exécutant ses décisions d'une façon qui la rapproche d'une régie, ce qu'elle n'est juridiquement pas. Je ne crois pas que ce soit pour EDF la voie de la performance.

Pourquoi n'a-t-il pas été possible de trouver un consensus ?

Tant que l'entreprise était, comme je l'ai trouvée à mon arrivée, en situation d'urgence, cette différence d'appréciation n'était pas une priorité pour l'État. Dès lors qu'EDF s'est redressé - en deux ans, la production a progressé de 30 %, la situation économique s'est améliorée, la dette est stabilisée -, les enjeux d'avenir se sont posés et ont révélé des tensions. Je les pensais solubles.

On vous a dit obstiné, voire têtu, sinon même « tête de mule »...

J'ai un nombre significatif de défauts. Et l'obstination de la mission, si c'est un défaut, en fait partie. Quant à être têtu, ce sont les faits que j'ai eu à gérer qui le sont bien plus que moi. J'ai fait de mon mieux pour trouver le chemin entre des contraintes de court et de long terme, sans défendre une sorte d'égoïsme sacré d'EDF.

Cette obstination a été mise en cause par des industriels, vos clients.

Jeudi dernier, le PDG de Saint-Gobain a déclaré qu'EDF avait fait « un bras d'honneur à l'industrie française » en mettant aux enchères des volumes d'électricité...

EDF n'a pas de leçon de patriotisme industriel à recevoir, en particulier de la part d'une entreprise qui vit depuis des décennies de politiques publiques à la rénovation et à l'efficacité énergétiques. EDF est le premier investisseur industriel en France, s'est toujours battu pour l'industrie française, et le fera toujours. Mais une entreprise publique n'est pas là pour faire des subventions à un petit club privé. EDF est là pour rendre service aux Français dans des conditions d'équité. Nous avons pris des engagements très forts fin 2023 pour sortir d'un schéma qui tuait l'entreprise (l'Arenh, accès régulé au nucléaire historique, NDLR) et mettre en place un système de contrats de moyen et long termes. Des milliers d'entreprises y ont adhéré et ont obtenu une visibilité et une stabilité compétitive à l'échelle européenne et d'ici la fin de la décennie.

Nous avons évidemment proposé à des entreprises plus sensibles, celles qu'on appelle électro-intensives, des contrats particuliers, des CAPN (contrats d'allocation de production nucléaire). Certaines ont considéré que cela correspondait à leurs besoins et ont signé des lettres d'intention ou des contrats définitifs. D'autres estiment que ce n'est pas dans leur intérêt de signer maintenant, au vu de l'évolution des prix de marché.

Tout de même, ces enchères, n'était-ce pas une provocation puisque l'exécutif vous avait demandé de ne pas le faire ? La nécessité d'ouvrir ces contrats CAPN à d'autres clients est connue de tous depuis plus d'un an, et c'est une demande explicite des autorités de concurrence et de régulation. Je ne vois pas en quoi se mettre en conformité avec le droit est une provocation. Ces enchères portent sur moins de 3 % de la production nucléaire. Cela n'enlève rien à personne. Faudrait-il considérer que ces mêmes contrats ne peuvent pas bénéficier à la SNCF, à la RATP, à des opérateurs de data centers qui vont investir massivement en France ? Je refuse qu'EDF soit l'otage de quelques-uns, bien installés, qui ont déjà, par le passé, par leur lobbying, mis l'ensemble du

Luc Rémont : « EDF n'a pas de leçon de patriotisme industriel à recevoir »

Propos recueillis par **Bertil Bayart** et **Elsa Bembaron**

Débarqué par l'État, le futur ex-PDG d'EDF défend la stratégie qu'il a menée à la tête de l'entreprise publique.



Luc Rémont répond aux questions du Figaro, dimanche, à Paris, deux jours après avoir été remercié par l'État.

système électrique français en risque comme l'avait parfaitement identifié la commission Armand-Schellenberger (commission d'enquête parlementaire sur la souveraineté énergétique, dont le rapport a été publié en 2023).

L'électricité, c'est aujourd'hui le nerf de la guerre industrielle. N'est-il pas légitime d'en demander davantage à l'entreprise publique EDF ?

Nous avons déjà permis une baisse massive des prix : ils étaient à plus de 120 euros le MWh en 2022, notre objectif cible lors de l'accord de fin 2023 était à 70 euros, et aujourd'hui nous parlons d'un prix moyen de 53 euros équivalent 2022 à l'échéance de cette décennie. Nous avons donc fait bien mieux. Nous nous sommes engagés à proposer des contrats de long terme, au prix le plus bas possible, dans un environnement concurrentiel. Cela ne veut pas dire à n'importe quel prix. Des entreprises décident d'ailleurs d'investir en France sur cette base, après une mise en concurrence mondiale. Je ne méconnaissais pas le problème de compétitivité de l'industrie française, mais il ne se résume pas au prix de l'électron nucléaire. Le prix du gaz reste le principal sujet. Ce n'est pas à EDF ni à l'électricité nucléaire de le résoudre.

« L'engagement de l'État pour lancer les EPR 2 n'est pas suffisant. Surtout si je le rapporte aux efforts pour d'autres technologies »

ber. Ce sont des politiques nationales et européennes qui peuvent le faire. EDF consacre la plus grande attention et 5 à 6 milliards d'euros d'investissements par an au parc nucléaire historique, qui est le bien des Français. Notre prix de vente doit permettre à l'entreprise de soutenir cet effort, sans quoi la situation favorable que nous connaissons aujourd'hui s'arrêterait très vite. Et puisque l'on parle de compétitivité, ce parc ne doit pas faire l'objet d'arbitrage de bouclage budgétaire. Nous avons passé l'année 2024 à lutter contre le projet d'un impôt de production conduisant à augmenter de 15 % le prix de l'électricité ! Et la compétitivité, j'ai eu l'occasion de le dire, c'est aussi créer les conditions d'investissement sur notre territoire, par exemple avec des délais de raccordement acceptables.

Vous aviez en effet évoqué

« l'enfer d'investir en France », et cela aussi vous a été reproché...

Quand on veut progresser en équipe, en équipe de France, on ne gagne pas la Coupe du monde sans se dire où le bât blesse.

Le texte de la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) mis en consultation par le gouvernement répond-il aux enjeux en matière d'électricité ?

Nous nous trouvons à un moment particulier. La demande d'électricité, qui détermine la production, n'a pas augmenté depuis vingt ans. Les conversions des usages se font à un rythme trop lent. Résultat : EDF produit plus que la consommation française et le

pays exporte l'équivalent de la consommation belge. Quelles conséquences faut-il en tirer en termes de trajectoire ? Il faut selon moi sécuriser la pérennité de la production commandable, c'est-à-dire nucléaire et hydro-électrique, face à un système de plus en plus instable ; et adapter le rythme de développement des sources intermittentes, notamment du solaire, en fonction de la croissance de la demande. Il est impératif de tenir compte du coût du système, réseaux compris. Tous les investissements à venir vont bénéficier de garanties publiques. S'ils sont excessifs, cela aura des impacts budgétaires très élevés. Et à la fin, c'est l'utilisateur qui paiera, sur sa facture. C'est le débat que doivent avoir les pouvoirs publics. Il s'agit de préparer l'avenir et d'aligner les moyens financiers sur les priorités exprimées.

L'un des différends que vous avez eus avec l'exécutif porte sur le financement du nouveau programme nucléaire français. Quelle était votre position ?

À ce stade, même si les positions se sont rapprochées, l'engagement de l'État pour lancer les EPR 2 n'est pas suffisant. Surtout si je le rapporte aux efforts pour d'autres technologies. Les investissements dans les énergies renouvelables, tels qu'ils sont programmés, pèseront 10 milliards d'euros d'argent budgétaire par an à l'horizon 2030. Pour le nouveau nucléaire, l'État consent un effort certes important, sous la forme d'une garantie de prix de l'électricité et d'un prêt bonifié. Mais si je compare ce qui a été proposé aux projets équivalents en Euro-

pe, l'État français en fait significativement moins. J'ai demandé des choses simples : un prêt d'État non bonifié, pour limiter le volume des émissions obligatoires d'EDF. J'ai aussi souhaité un « pacte de confiance » sur les prélèvements de l'État sur EDF, et que l'on prévoise une compensation en cas d'impact important de mesures sur EDF. Je n'ai pas été entendu.

Vous suggérez que l'État demande trop d'efforts à EDF. Ne faut-il pas reconnaître que l'État a consenti beaucoup pour l'entreprise, qui n'a pas versé de dividendes pendant presque dix ans, jusqu'à cette année ?

Quand votre actionnaire demande que les deux tiers de votre production soient vendus sous son prix de revient, il reste peu pour le dividende ! C'est ce qui s'est passé avec l'Arenh (qui contraignait EDF à vendre une partie de sa production à 42 euros du mégawattheure). C'est un dividende versé avant d'avoir produit, un impôt de production. Il faut prémunir EDF des impôts et taxes qui ciblent spécifiquement son activité. Et si j'ai insisté sur cette clause de bonne conduite pour le programme EPR 2, c'est parce que j'ai été instruit par mon expérience : entre 2022 et 2024, j'ai évolué dans un contexte où les hypothèses de prélèvement sur EDF pouvaient varier de 2 à 9 milliards d'euros à l'intérieur d'une même année.

« Ma mission est terminée, mais même si elle n'a duré que vingt-huit mois, cela reste pour moi la mission d'une vie »

Le Conseil de politique nucléaire a constaté que les jalons du programme EPR 2, par exemple sur le design, n'étaient pas atteints dans les temps. N'est-ce pas ce retard, sur un chantier stratégique, qui vous a été principalement reproché ?

On n'est en retard que quand on a commencé ! Nous sommes encore dans une phase préparatoire et le temps que nous y consacrons est salutaire pour atteindre le but visé : réussir pour la première fois depuis trente ans la construction d'une série de réacteurs, au rythme, une fois les premiers de série passés, de soixante-dix mois par unité, c'est-à-dire deux fois plus vite qu'aujourd'hui. Il y a un énorme travail d'optimisation qui est fourni et nous mobilisons les équipes et la supply chain pour accélérer la cadence. EDF, Framatome, Arabelle Solutions et tous nos partenaires sont engagés.

Que retenez-vous de votre expérience à la tête d'EDF ?

Cela a été une formidable aventure humaine. EDF est une entreprise faite d'hommes et de femmes extrêmement engagés. Ils ont leur métier et le service public chevillé au corps. Ils sont prêts à déplacer des montagnes pour accomplir leur mission, et pour rendre le service attendu par les Français.

Si c'était à refaire, resigneriez-vous ?

Je ne suis pas du genre à dire non quand on me dit que la situation l'exige et que je dois y aller. C'est ce que j'ai fait en 2022. Je pars comme je suis arrivé, sans rien demander. Ma mission est terminée, mais même si elle n'a duré que vingt-huit mois cela reste pour moi la mission d'une vie. Et, où que je sois, je continuerai de défendre EDF. Je veux dire aux Français qui vous lisent qu'ils peuvent compter sur leur entreprise quelles que soient les circonstances.

Vous connaissiez l'État, vous avez été haut fonctionnaire et membre de cabinet. Les difficultés du job de patron d'entreprise publique n'auraient pas dû vous surprendre...

J'ai constaté, malheureusement, une dégradation réelle dans la capacité de l'État à concevoir le changement en intégrant l'économie d'entreprise, à prendre des décisions et à tenir sa parole.

Êtes-vous désabusé ?

Pas totalement ! J'ai eu avec certains membres du gouvernement, pas tous, des discussions très franches, mais avec beaucoup de travail, de courage, nous arrivons à surmonter les désaccords et à avancer. Et puis, surtout, j'ai pu mesurer partout dans notre pays le talent, l'énergie et l'esprit d'entreprise de milliers d'entrepreneurs. Si les Français choisissent d'exprimer leur talent par leur travail, sans attendre tout de l'État, alors tous les espoirs sont permis. ■